



Før arbejdspresset bliver for stort

Værktøjer til at forebygge stress
Til ledere med personaleansvar



Branche
Fællesskab
Arbejds miljø
Velfærd og Offentlig administration

Indhold

4 Arbejdspres i en omskiftelig verden

- 5 Medarbejderens oplevelse af arbejdspres
- 6 Model til at skabe en god balance
- 7 Sådan kommer du i gang

9 Værktøjer til at forebygge for stort arbejdspres

- 10 VÆRKTØJ 1: LEDERENS BALANCERING
 - 11 Spørgsmål til lederens selvrefleksion
- 12 VÆRKTØJ 2: KORTLÆGNING AF ARBEJDSPRESSET
 - 13 Kortlægningens spørgsmål
 - 15 Den praktiske gennemførelse af kortlægningen
- 18 VÆRKTØJ 3: MENING I ARBEJDET
- 20 VÆRKTØJ 4: PRIORITERING AF KERNEOPGAVEN
 - 21 Øvelsens forløb

22 Når arbejdspres bliver til stress

- 23 Hvad er stress?
- 24 VÆRKTØJ 5: EN SAMTALE OM STRESS

27 Hvis du vil vide mere

Arbejdsmiljøsekretariatet
Stuvestræde 3,3. sal
1455 København K.
Januar 2014

ISBN: 87-92364-29-2

Faglig konsulent: Henrik Adler /
Udviklingskonsulenterne A/S
Journalist: Katja Moikjær
Grafisk design: Tegnestuen Trojka
Fotos: Thomas Søndergaard / Periskop

Projektleder: Mads Kristoffer Lund

I hæftet vises billeder fra Patent- og
Varemærkestyrelsen, Gentofte Kommune,
Regionshuset Region Syddanmark og
Danske Bank, Aarhus.

Hæftet kan downloades på
www.arbejdsmiljoweb.dk/arbejdspres og købes i
www.arbejdsmiljobutikken.dk



**Branche
Fællesskab
Arbejdsmiljø**
Velfærd og Offentlig administration

Før arbejdspresset bliver for stort

Dette hæfte henvender sig til dig, som er leder med personaleansvar. Det giver en række redskaber til at forebygge for stort arbejdspress blandt dine medarbejdere. Et arbejdspress, der senere kan udvikle sig til stress.

For stort arbejdspress er et resultat af en ubalance mellem mængden af de opgaver, vi skal udføre, og de ressourcer, vi har til rådighed til at løse dem. Arbejdspresset kan også stamme fra måden, vi får tilrettelagt vores arbejde på.

En god balance kan blive dårlig over tid, hvis ikke den løbende holdes ved lige. Når balancen ikke er optimal, føles det som uhensigtsmæssigt arbejdspress for den enkelte. Men det er ikke den enkelte, der bærer løsningen. Arbejdspress skal ses i den helhed, det opstår i: En afdeling eller et team.

Dette hæfte består af tre dele. Første del giver en introduktion til arbejdspress. Anden del byder på en række værktøjer til at forebygge for stort arbejdspress blandt medarbejderne. I tredje del sluttet hæftet af med at stille skarpt på stress: Hvad kan du gøre som leder, når du oplever tegn på stress hos en medarbejder?

Værktøjerne giver hjælp til:

- At forebygge for stort arbejdspress som leder
- En proaktiv kortlægning af arbejdspresset sammen med de medarbejdere, du har personaleansvar for
- At skabe fælles prioritering af opgaverne
- At skabe fælles mening i arbejdet
- At opdage og håndtere stress hos den enkelte medarbejder.

Med venlig hilsen

BrancheFællesskabet for Arbejds miljø for Velfærd og Offentlig administration



Arbejdspres i en omskiftelig verden

Arbejdspreset på en moderne arbejdsplads varierer over tid. Opgavernes omfang er ikke konstant, og det stiller krav til dine evner som leder til at håndtere blandt andet balancering, kortlægning og prioritering af arbejdet. Dette hæfte giver en række værktøjer til det, så I som afdeling eller enhed kan justere arbejdspresset.

Når arbejdspresset skifter

Når arbejdspresset på en arbejdsplads skifter karakter, betyder det, at opgaverne næsten umærkeligt kan ændre sig. På det organisatoriske plan kan det f.eks. vise sig som:

- En opgave, der ikke længere er tydeligt nok defineret
- Snitflader mellem teams eller til andre afdelinger, der over tid er blevet uklare
- Krav til kompetencer, der skal opdateres, for at opgaverne stadig kan løftes.

Hvornår er arbejdspresset for stort?

For stort arbejdspress kan opstå, når der er for mange arbejdsopgaver i forhold til den tid og de ressourcer, afdelingen eller enheden har til rådighed.

En anden vigtig årsag kan også være den måde, det daglige arbejde er organiseret på. Hvis der er en ubalance i jeres organisering, kan nogle medarbejdere blive ramt af for højt arbejdspress, mens andre måske mangler opgaver.

Det kan skabe fejl og en u hensigtsmæssig ophobning af arbejdsopgaver. Og det kan betyde, at medarbejderne oplever, at ansvarsfordelingen og forventningerne til deres opgaveløsning er uklare.

Forebyggelse af for stort arbejdspress

Dette hæfte fokuserer på, hvordan du som leder og I som gruppe kan forebygge for stort arbejdspress ved at stille skarpt på de forhold i organisationen, I løbende kan justere for at holde balancen ved lige.

Hæftet gør dig også opmærksom på, hvilke faktorer i den enkeltes arbejde, der skaber en modvægt til et højt arbejdspress. Og endelig giver det redskaber til, hvordan du som leder kan sikre en god indlevelse i, hvordan medarbejderne oplever arbejdspresset.

Tegn på for højt arbejdspress

Oplever I:

- Højt sygefravær?
- Hyppige konflikter?
- Stor personaleomsætning?
- Udbredt mobning?
- Større fejlfrekvens?
- Ringe effektivitet?
- Lavt medarbejderengagement?

Så kan det være tegn på, at jeres organisation har et for højt arbejdspress.

Kommunikation, ledelse og rollefordeling kan være relevante steder at sætte ind. Dette hæfte giver nogle værktøjer til at hjælpe det på vej.

Medarbejderens oplevelse af arbejdspress

Der er seks dimensioner af arbejdet, som har betydning for, om arbejdsmængden opleves som passende af den enkelte medarbejder. Det hænger sammen med medarbejderens generelle trivsel i arbejdet. De seks dimensioner kaldes for 'de seks guldkorn'. For de fem første gælder, at man ikke kan få for meget af dem. Ved den sidste skal der rammes en passende balance.

INDFLYDELSE dækker medarbejderens indflydelse på sit eget arbejde og på de betingelser, det foregår under: Arbejdets tilrettelæggelse, arbejdstidens placering, hvem man arbejder sammen med og arbejdsstedets indretning.

MENING I ARBEJDET har man, når man oplever sammenhæng mellem ens eget arbejde og det samlede produkt, som arbejdspladsen leverer. Det handler også om at kunne sætte arbejdet i forhold til nogle værdier, som man tror på.

FORUDSIGELIGHED handler om at få de relevante informationer på det rigtige tidspunkt: Planer for ændringer i personalet, indførelse af ny teknologi,

større omlægninger af produktionen osv. Fokus er ikke på den enkelte dags forløb, men på vigtige ændringer i forhold til den enkeltes fremtidige liv. Det vigtige her er at undgå uvished og ængstelse.

SOCIAL STØTTE kan være både praktisk og psykologisk. Det vigtige er, at den kommer på det rigtige tidspunkt, hvor man har behov for det. Støtten kan komme fra såvel kolleger som ledere.

BELØNNINGEN skal stå mål med indsatsen. Ellers vil det opfattes som uretfærdigt. Belønningen kan være løn, anseelse og påskønnelse eller muligheder for udvikling og karriere i forbindelse med jobbet. Alle tre former for belønning har betydning for de ansatte.

KRAVENE i arbejdet går både på opgavemængden og kvaliteten. Mængden handler om forholdet mellem arbejdets omfang og den tid, der er til rådighed til at udføre det. Disse krav skal være passende. Også de kvalitative krav skal passe til personen, og arbejdet skal dermed hverken være for svært eller for let. Endelig skal kravene være klare.

Hjælp til at forebygge arbejdspress

Det hjælper på lederens og medarbejderens oplevelse af arbejdspresset, hvis vedkommende kan:

- Tilrettelægge sine opgaver, så de stemmer overens med egne og virksomhedens værdier
- Sørge for at få klargjort, hvad der er eget ansvar, og hvad der er andres
- Skaffe sig viden om forventninger til sit arbejde
- Bede om tydelig og brugbar feedback på sin opgaveløsning - fra både sine ledere og kolleger

- Gøre brug af kolleger og undlade krav om at skulle klare alting selv
- Sørge for at tale med andre om sine oplevelser frem for at vende problemerne indad (i selvbejdelse)
- Arbejde for en oplevelse af tilstrækkelig kontrol over sit arbejde.

Inspireret af Bobby Zachariae: Trivsel og håndtering af stress. Rosinante 2008.

Model til at skabe en god balance

Dette hæfte tager udgangspunkt i en systemmodel til at forstå og ændre på jeres organisering af arbejdet. Modellen, som er præsenteret på denne side, viser de forskellige indsatsområder, I kan bruge i arbejdet med at forebygge for stort arbejdspress, eller hvis I bare trænger til at gå den måde, I tilrettelægger arbejdet på, efter i sømmene. Det vil virke positivt ind på oplevelsen af 'de 6 guldorn' fra side 5.

Systemmodellen dækker de områder i jeres organisering, I kan justere, når I vil forebygge for højt arbejdspress:

OPGAVERNE er bestemt af arbejdspladsens målsætning og består af de funktioner eller arbejdsopgaver, som arbejdspladsen skal udføre.

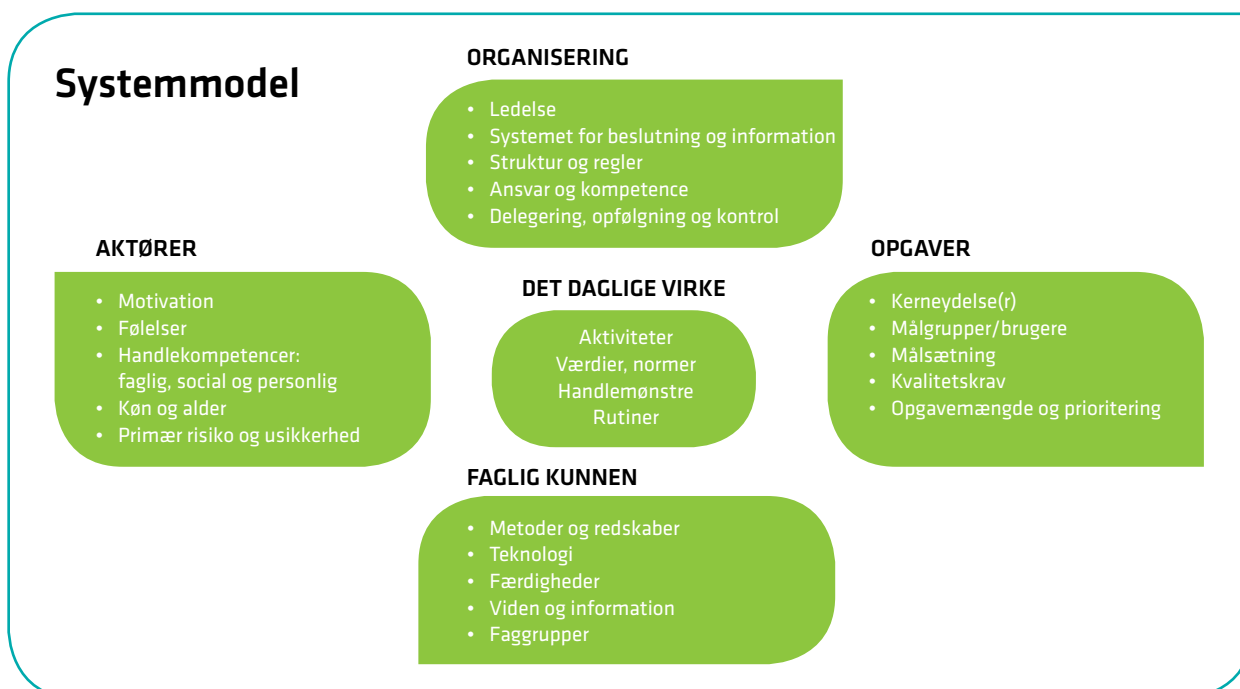
ORGANISERINGEN dækker hierarkiet, den horizontale arbejdsdeling mellem de forskellige opgaveområder og kommunikationen på arbejdspladsen.

AKTØRERNE er de ansatte på arbejdspladsen, som har viden, holdninger og motivation.

DEN FAGLIGE KUNNEN omfatter både teknologi som pc'er og fysisk indretning og de metoder og redskaber, der er forbundet med jeres opgaveløsning.

DET DAGLIGE VIRKE dækker jeres værdier og normer og den måde, arbejdet i praksis udføres på. Det er en god idé at kigge på det samtidig med fx jeres formelle organisering.

OMRÅDERNE HÆNGER SAMMEN. Når I vil balancere arbejds mængden, skal I være opmærksomme på, at ændringer i det ene område kan skabe forskydninger i de andre. Værktøjerne i dette hæfte giver forskellige redskaber til at justere dette.



Sådan kommer du i gang

Arbejdspladsvurderinger (APV), trivselsundersøgelser eller medarbejdertilfredshedsanalyser (MTA) kan give dig nyttig viden om trivslen blandt dine medarbejdere. Resultaterne kan være en anledning til at kigge nærmere på, hvordan arbejdspresset opleves i jeres afdeling, og hvordan I får skabt en god balance. Dette hæfte giver dig værktøjerne til det næste skridt, hvor teams kan være et godt redskab.

Værktøjer til næste skridt

Værktøjerne i dette hæfte hjælper jer med at dykke ned i resultaterne og handle på dem, men det er ikke en forudsætning at have lavet en APV eller lignende for at kunne gå i gang.

Hvis du bliver overrasket over resultaterne, kan det være, at du vil kunne drage nytte af at kigge på, hvordan din egen dagligdag er skruet sammen. Det kan være et tegn på, at dine muligheder for at have indlevelse i de forandringer medarbejderne oplever i deres arbejde, ikke er tilstrækkelig.

Det handler blandt andet om god og hyppig kontakt samt feedback og sparring. Her kan team være en hjælp.

Overvej team som støtte

En undersøgelse af team viser, at team, når de er bedst, har en positiv effekt på den enkeltes oplevelse af arbejdspresset:

Team, der fungerer godt, kan være med til at øge produktiviteten, reducere fravær og både tiltrække og fastholde medarbejdere(...) For eksempel kan arbejde i team virke som buffer for tidspres, dårlig kommunikation, manglende kontrol og mangelfuld mulighed for videreuddannelse, da det forbedrer potentialet for samarbejde og social støtte.
(Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø)



I hæftets næste del får du både værktøjer til dig selv som leder og til jeres fælles kortlægning og prioritering af arbejdspresset.

Tip: Spørgeskemaundersøgelse af arbejdspresset

Det Nationale Forskningscenters 'tredækker' bruges til afdækning af trivsel og psykisk arbejdsmiljø. Her indgår en række spørgsmål, der alle kan bruges til at indkredse arbejdspresset indenfor kategorierne:

KRAV I ARBEJDET (tempo, opgavemængde og følelsesmæssige krav)

ARBEJDETS ORGANISERING OG INDHOLD (indflydelse, involvering, udviklingsmuligheder og mening)

SAMARBEJDE OG LEDELSE (forudsigelighed, anerkendelse, rolleafklaring, ledelseskvalitet og social støtte og fællesskab)

Tredækkeren kan hentes her:
<http://www.arbejdsmiljoforskning.dk/da/publikationer/spoergeskemaer/psykisk-arbejdsmiljoe>



Værktøjer til at forebygge for stort arbejdspress



Dette hæfte præsenterer en række grundlæggende værktøjer, som kan forebygge for stort arbejdspress blandt den gruppe af medarbejdere, du har personaleansvar for. Resten af hæftet vil beskæftige sig med de fem værktøjer, som er:

VÆRKTØJ 1

LEDERENS BALANCERING

Din egen praksis som leder er grundlaget for arbejdspresset i resten af afdelingen. Dette værktøj skal hjælpe dig til at reflektere over din egen rolle og kan kvalificere det videre arbejde med at forebygge arbejdspresset.
Se side 10.

VÆRKTØJ 2

KORTLÆGNING AF ARBEJDSPRESSET:

I en proaktiv undersøgelse af afdelingens arbejde kan I afdække fem områder, der har betydning for, hvordan arbejdet bedst organiseres. Der gives redskaber til, hvordan I bedst forbereder og udfører undersøgelsen for at sikre ejerskab og forankring.
Se side 12.

VÆRKTØJ 3

MENING I ARBEJDET

En kort øvelse, som stiller skarpt på, hvad der giver medarbejderne mening i arbejdet og knytter an til jeres vision. Det kan i sig selv medvirke til oplevelsen af en bedre balance i arbejdsmængden.
Se side 16.

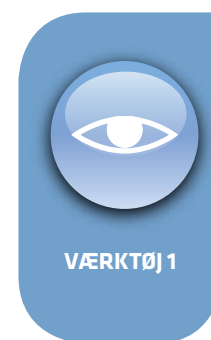
VÆRKTØJ 4

PRIORITERING AF KERNEOPGAVEN:

Har I allerede et højt arbejdspress, kan det betale sig at se på prioriteringen af afdelingens opgaver. Det gøres bedst med øje på jeres kerneydelse. Det får I hjælp til på side 17.

Til slut i hæftet gives råd og værktøj til **en samtale om stress.**

Se side 22.



VÆRKTØJ 1: LEDERENS BALANCERING

Værktøj 1 skal hjælpe dig til at reflektere over din egen rolle i forhold til medarbejderne. Hvordan hjælper din måde at være leder på med at balancere arbejdsmængden for medarbejderne? Arbejdet med dette værktøj skal hjælpe dig til at vurdere, hvilke ledelsesmæssige tiltag der skal til for at skabe en dagligdag præget af trivsel og overskud.

Spørgsmålene på næste side falder i fire kategorier:

- Kontakten med dine medarbejdere
- Formel og uformel magt
- Beslutningsprocesser og inddragelse
- Arbejdshastighed

De hjælper dig med at stille skarpt på, hvilke fordele og udfordringer der er forbundet med din nuværende ledelsespraksis.

Spørgsmålene hjælper dig også med at kigge efter, hvordan din måde at lede på tilgodeser guldgrubene social støtte, indflydelse og kravene i arbejdet for medarbejderne (se side 5). Forhold som alle har betydning for, om medarbejderne oplever balance i arbejdsmængden.

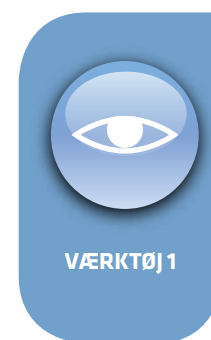
Hvordan passer du bedre på dig selv, uden det går ud over personalet?

Skal du passe på dig selv eller medarbejderne? Det kan være et dilemma for mange ledere. I praksis kan du arbejde med det på følgende måder:

- Få ledersupervision eller bliv medlem af et ledernetværk (Faglig og social støtte)
- Gør dine egne mål klare, både på kort og langt sigt (Indflydelse og kontrol)
- Prøv af få tid til så meget af det, du har lyst til i forbindelse med arbejdet (Tilfredshed med jobbet)
- Uddeleger så meget som muligt (Indflydelse og kontrol)

- Prioriter en halv time til lederrefleksion hver uge (Tilfredshed med jobbet)
- Arbejd med dine "kan- og skal-krav" som leder, og gør dem kendte blandt personalet (Klarhed om roller og forudsigelighed)
- Registrer de daglige succes historier i din kalender og prøv at lære af dem i den ugentlige lederrefleksion (Tilfredshed med jobbet).

Læs mere i værktøjet 'Lederens arbejde med stress' på www.etsundtarbejdsliv.dk/stress



Spørgsmål til lederens selvrefleksion

Hvordan er hyppigheden og kvaliteten af din kontakt med dine medarbejdere?

- Hvordan går det med at lytte og være nærværende?
- Får du bakket op om ideer og initiativer og givet reel og brugbar feedback på det, medarbejderne præsterer?
- Inviterer du til kontakt og viser, hvad du vil dem?
- Er der nogen, du snarest muligt bør tage en samtale med?

Hvordan bliver beslutninger taget i din afdeling?

- Bliver dine medarbejdere tilstrækkeligt inddraget i beslutningerne?
- Er der nogen, som har svært ved at komme til orde i beslutningsprocesserne?
- Er det klart for dine medarbejdere, på hvilket grundlag beslutningerne træffes?
- Oplever medarbejderne kontrol over arbejdsopgaver og tilrettelæggelsen af dem?
- Hvordan er medarbejderne med til at sikre, at I får udnyttet ressourcerne bedst muligt?

Hvordan er forholdet mellem formel og uformel magt?

- Er der kræfter i din afdeling, som modarbejder de ledelsesmæssige beslutninger og hensigter?
- Er der medarbejdere, du har brug for at få over på din side, for at I alle trækker i samme retning?
- Er der stemninger, holdninger eller usikkerheder blandt dine medarbejdere, som du har forsømt at lytte til?

Udføres arbejdet indenfor den aftalte tid?

- Når I det, I skal?
- Er der tid til overblik, samarbejde og opfølgning?
- Kan den enkelte – og gruppen af medarbejdere – nå at overskue hele arbejdssituationen, så man ikke forfalder til drift hele tiden?
- Er kvaliteten som den skal være, af det, I producerer?
- Er de medarbejdere, der skal levere 'varen', tilstrækkelig informeret om kvalitetsstandarder og tidsrammer?

Hvad kan du gøre, hvis I mangler ressourcer?

Hvis du når frem til, at I har for mange opgaver til for få hænder, eller at der er ting, du ikke kan klare selv, kan det være en fordel at inddrage din egen nærmeste leder. Bed om hjælp og overvej, hvordan du kan dokumentere problemet.

Du kan også søge hjælp hos andre lederkolleger. Sammen kan I diskutere:

- Hvilke barrierer forhindrer jer i at løse en given opgave? Hvordan kan de barrierer fjernes eller reduceres?
- Hvad skal der til, for at det bliver en fælles opgave for jer – i ledergruppen?
- Hvad skal bringes videre til jeres ledelse?

- Hvad kan I hver især gøre for at styrke jeres eget psykiske arbejdsmiljø?
- Hvad kan I sammen gøre?
- Hvad skal gøres af den øverste ledelse eller arbejdspladsen som sådan?
- Hvad ligger uden for jeres kontrol og er givne vilkår, som I må acceptere?
- Kan I med fordel udføre en leder-APV?

Øvelsen er hentet fra værktøjshæftet 'Tag lederfrakken på' om lederens psykiske arbejdsmiljø og 'Lederens arbejde med stress' fra BAR SoSu. Du kan finde hæfterne på www.etsundtarbejdsliv.dk



VÆRKTØJ 2

VÆRKTØJ 2: KORTLÆGNING AF ARBEJDSPRESSET

Ved hjælp af værktøj 2 kan du undersøge, om der er for stort arbejdspres blandt den gruppe af medarbejdere, du har personaleansvar for.

For stort arbejdspres opstår ikke hos den enkelte, men i den måde, afdelingen eller teamet organiserer sit arbejde på, eller når ressourcerne ikke står mål med kravene og arbejdsmængden.

Dette værktøj er fokuseret på en kortlægning af helheden i jeres organisering, så I kan tilrettelægge arbejdet på en mere fornuftig måde for fremtiden eller indsætte afhjælpende foranstaltninger på de rette steder. Formål med denne kortlægning er, at alle bliver hørt, og at alle perspektiver bliver inddraget.

Værktøjet består af:

TIPS TIL OVERVEJELSER du kan gøre dig inden kortlægningen (se nedenfor)

EN INSPIRATIONSLISTE med spørgsmål til kortlægningen (s. 13)

EN TRINVIS GUIDE til hvordan du gennemfører kortlægningen (s. 14)

Det er vigtigt for resultatet, at jeres kortlægning kommer til at handle om at finde måder, I bedre kan organisere jer på for at forebygge for stort arbejdspres – ikke om at placere skyld.

Værktøjet berører en række væsentlige aspekter ved jeres organisering og medarbejdernes trivsel (de seks guldkorn - se side 5).





Kortlægningens spørgsmål

Denne model kan hjælpe jer med at kortlægge jeres arbejdspress. Inden for de fem temaer i modellen kan en række spørgsmål hjælpe til større afklaring. Svarene er vigtige for at finde ud af, hvor I kan sætte ind med forbedringer. Og gennem den fælles refleksion opnår I en større fælles viden, der er afgørende for, at medarbejderne føler et ejerskab i forhold til at forebygge et for stort arbejdspress.

Opgaven

Disse spørgsmål handler om jeres hovedopgave, som alle delopgaver og den enkeltes opgaver refererer hen imod. Her ser man også på opgavens udvikling de seneste 3-5 år, og på hvordan kvalitet og mængde har udviklet sig.

- Har vi en fælles forståelse af vores kerneydelse?
- Er det tydeligt, hvordan opgaverne prioriteres?
- Hvad er opgaver, vi SKAL løse, og hvad er opgaver, vi KAN løse, når vi har tid?
- Hvordan foregår udvikling: Proaktivt eller reaktivt (som brandslukning)?
- Overholdes leveringstid og kvalitetskrav? Måles det?

Organisering

Her behandles spørgsmål om, hvordan I har organiseret arbejdet. Spørgsmål om ledelse, hierarki, formelle kommando- og kommunikationsveje, belønningssystemer, opfølgning og kontrol er i centrum.

- Hvordan er belønningssystemet? Hvad roser vi for? Hvad forfremmes der på? Hvordan opnår man særlige privilegier? Får man f.eks. positiv feedback på at have travlt hele tiden?
- Hvordan er ledelsesformen – er det muligt for den enkelte at opleve kontrol over egne opgaver?
- Hvordan uddelegeres? Hvilken indflydelse har medarbejderne på, hvad der delegeres?
- Giver der tilstrækkelig og brugbar feedback, så medarbejderne ved, hvornår de har præsteret godt nok?
- Er roller, ansvar og beføjelser tydelige? Ved alle, hvem man skal henvende sig til i bestemte situationer?

Faglig kunnen

Spørgsmålene her handler om kendskab til metoder, hvordan man bedriver videndeling, og om der er styr på efteruddannelse og udvikling af kompetencer.

- Kan alle betjene systemer eller værktøj og metoder i tilstrækkelig grad?
- Er der opstået behov for nye kompetencer og deraf følgende brug for oplæring eller uddannelse?
- Er der metoder og/eller værktøjer, der skal udvikles for at fastholde standard og kvalitet?
- Hvor spildes tid og ressourcer?
- Er der tilstrækkelig gode møder til brug for informationsdeling?

Aktører

Her ser vi på de enkelte ansattes vilkår og motivation.

- Er der de ansatte, der både kompetencemæssigt og antalsmæssigt svarer til opgaven?
- Hvordan tiltrækkes og fastholdes medarbejdere?
- Er der gode/dårlige fyringshistorier i afdelingen?
- Hvordan er omfanget af sygefravær?
- Hvad motiverer generelt set?

Det daglige virke

Hvordan er kulturen i organisationen? Et er, hvad vi har tilrettelagt, der skal ske – noget andet, hvordan vi så udfører det.

- Hvilke formelle værdier hersker?
- Hvilken adfærd belønnes – måske på trods af værdierne?
- Hvor ses eksempler på sund eller usund konkurrence?
- Har I bemærket adfærd, som kunne være tegn på stress?
- Blotter man sine fejl eller skjuler man dem? Er man bange for at begå fejl?

Du kan finde flere spørgsmål til inspiration på <http://www.arbejdsmiljoweb.dk/arbejdspress>





VÆRKTØJ 2

Den praktiske gennemførelse af kortlægningen

Her får du en trin-for-trin vejledning i, hvordan I kan afholde et personalemøde, hvor I foretager en kortlægning af arbejdspresset. I forlængelse af vejledningen er der en række spilleregler, som vi anbefaler at følge, for at personalemødet kan få den ønskede effekt.

På mødet

1. Fordel roller, så får I nemmere ved at fokusere på indholdet

- Procesholder, der leder dialogmødet. Det kan være en intern/ekstern konsulent eller en leder.
- Overvej din egen rolle i undersøgelsen? Vi anbefaler, at lederens perspektiv ligestilles med de øvrige. Hvis du ved, at der er et højt konfliktniveau mellem dig og dine medarbejdere eller blandt medarbejderne, bør du alliere dig med en neutral proceskonsulent.
- Referent, der noterer resultater undervejs – og distribuerer disse efterfølgende.
- Evt. en tidtager

2. Lav en hensigtsmæssig gruppeinddeling

- Inddel deltagerne i fem grupper. Hver gruppe har ansvar for et af systemmodellens fem områder og besvarer derfor kun de spørgsmål, som hører hertil (se side 12).
- Gruppen skal besvare spørgsmålene på vegne af den samlede enhed, som er blevet sat til undersøgelse.

3. Sørg for en klar fælles dagsorden

Procesholder gennemgår dagsorden og formål med dialogmødet samt indfører deltagerne i systemmodellen, så I opnår en fælles forståelse for det arbejde, I skal i gang med at gøre sammen.

4. Husk det praktiske

- Husk papir og skriveredskaber
- Husk flip-overs og tuscher



Overvej inden kortlægningen

1. Hvordan vil du sikre tilslutning og opbakning fra samtlige involverede?

Hvad skal der til, for at dine medarbejdere føler ejerskab for undersøgelsen og de opfølgende aktiviteter? Skab f.eks. en tilstrækkelig stærk styregruppe, og sørg for at få flest mulig forskellige perspektiver på sagen.

2. Hvad bestemmer du selv, og hvornår skal medarbejderne inddrages?

Hvilke beslutninger i processen skal du selv tage, og hvilke skal foretages i fællesskabet? Det er vigtigt, at din invitation til indflydelse er reel og følges op med ledelsesmæssig handling.

Bestem også, hvor omfattende undersøgelsen skal være: Hvad har I indflydelse på, og hvad kan I ikke gøre noget ved?

3. Hvordan vil du sikre handling og opfølgning?

Værdien af undersøgelsen består i at give mening til nye og mere hensigtsmæssige handlinger. Dermed bliver I bedre i stand til sammen at skabe en bedre balance med mindre u hensigtsmæssigt arbejdspresset. Derfor er det vigtigt, at undersøgelsen følges op med en handleplan, der nøje beskriver adfærd, ansvarsfordeling, deadline og opfølgning. Du kan finde et forslag til handleplan på www.arbejdsmiljoweb.dk/arbejdspres/kortlaegning



VÆRKTØJ 2

Selve processen

1. Dialog i grupperne (min. en time)

- Grupperne besvarer spørgsmålene i det udpegede område.
- Tal først om ressourcer: Hvad er det, vi lykkes med? Så om udfordringer: Hvad skal vi blive bedre til?
- Hver gruppe vælger en repræsentant, som giver gruppens vigtigste opdagelser videre til den store gruppe.

2. Dialogen fortsættes samlet (min. 30 minutter)

- *Repræsentanterne* giver gruppens vigtigste opdagelser videre til den store gruppe.
- *Procesholder* styrer en dialog, hvor der bliver spurgt ind til de enkelte punkter. Der er en stor sandsynlighed for, at nogen bliver optaget af skyldspørgsmål, løsningsforslag eller af at diskutere, hvordan punkterne bedst kan beskrives. Procesholder bør sikre, at fokus holdes på uddybning af gruppernes indsigter.

Spilleregler for mødet

Det er vigtigt at sørge for, at alle bliver hørt, og at dialogen foregår på en måde, der fremmer jeres samarbejde. Det skaber tryghed og tillid i gruppen og sikrer, at de lidt sværere ting, som kan åbne for essentielle forandringstiltag, bliver sagt.

For at holde en åben agenda og sørge for at alle bliver hørt, kan procesholderen gøre følgende:

- **Værdsæt forskellighed**
Spørg f.eks. "Er der nogen, der mener noget andet?"
- **Spørg ind til succeser og ressourcer**
og ikke kun til problemerne. Det er nemmere at snakke om det positive.
- **Djævelens advokat**
Udnævnt evt. en deltager fra hver gruppe til at spille djævelens advokat. Denne har til opgave at stille spørgsmålstegn ved de konklusioner, som gruppen har lidt for nemt ved at blive enig om

Hvis du har brug for mere inspiration til spilleregler og procesledelse, kan du finde gode bøger om emnet i litteraturlisten bagest i hæftet. Du kan også bede om hjælp fra en ekstern konsulent.



- Referenten noterer opdagelserne på tavlen. Det kan være en idé at tegne systemmodellen på tavlen og skrive gruppens opdagelser for hvert område ind i modellens struktur.

3. Prioritering og handleplan (min. 30 minutter)

- Lav tre-fem nye grupper, som blandes på tværs af de tidligere grupper. Så vidt muligt skal alle de foregående grupper være repræsenteret i de nye.
- Hver gruppe skal på baggrund af den fællesgjorte samlede systemanalyse forholde sig til følgende to spørgsmål:
- Hvad er de to vigtigste udfordringer for den samlede enhed?
- Hvad er de vigtigste næste skridt, der skal tages?
- Sørg for at notere gruppens svar på flip-overs.

4. Dialogen fortsættes i den store gruppe

- En repræsentant fra hver gruppe præsenterer på skift gruppens svar på de to spørgsmål.

De sidste punkter er gode at have med men kan undlades:

5. Commitment fra teamet og den enkelte

- Teamet og den enkelte skal have et konkret billede af, hvordan de kan bidrage til at hjælpe en god udvikling på vej. Hver enkelt deltager bruger derfor 5 minutter på spørgsmålet:
- Hvad kan vi gøre i teamet for at hjælpe udviklingen på rette vej? Hvordan kan jeg selv støtte op om det?
- Forslag til teamets og de personlige commitments deles så i gruppen – og udvalgte eksempler medtages til præsentation i den store gruppe.
- Dette punkt kan tages allerede under pkt. 3.

6. Dialogen afsluttes i den store gruppe

- Hvis der er tid og deltagerantallet ikke er for stort, er det en god idé at slutte af med, at teamet deler sit commitment med den store gruppe.

Alternativ: Overvej en cafémodel i fase 1

I kan også køre fase 1 som en cafémodel. Fem borde har hver sit emne, og alle kommer i grupper rundt om alle bordene. Her skrives ideer på flipovers på bordene, som efterlades til de nye der kommer. I kan overveje at ændre gruppens sammensætning efter hvert bordbesøg. Det kræver en 'cafébestyrer', som passende kan være procesholderen.

Denne model tager lidt længere tid, men kan have den fordel, at flere får ejerskab til mere. Desuden kan det blive lidt lettere for medarbejderne at sige de svære ting, når mange har diskuteret og skrevet om samme emne, og det står lidt uklart, hvem der har sagt hvad.



VÆRKTØJ 3

VÆRKTØJ 3: MENING I ARBEJDET

At opleve mening med sit arbejde er et af de forhold, som kan forebygge for stort arbejdspress. Formålet med dette værktøj er, at I sammen får drøftet, hvad det er, I finder vigtigt, meningsfuldt og godt i jeres arbejde. Værktøjet tager udgangspunkt i det, I allerede gør godt og gerne vil blive ved med. Når I gør det i fællesskab, skaber det også grundlag for bedre samarbejde og støtte i arbejdet.

Mening som trivselsfaktor

Vi har som mennesker behov for at skabe mening og sammenhæng i vores liv og handlinger, og det gælder naturligvis også i vores arbejde. Når vi på arbejdspladsen i fællesskab finder en fælles mening og sammenhæng i vores arbejde, så gør vi en vigtig indsats for at forebygge for stort arbejdspress.

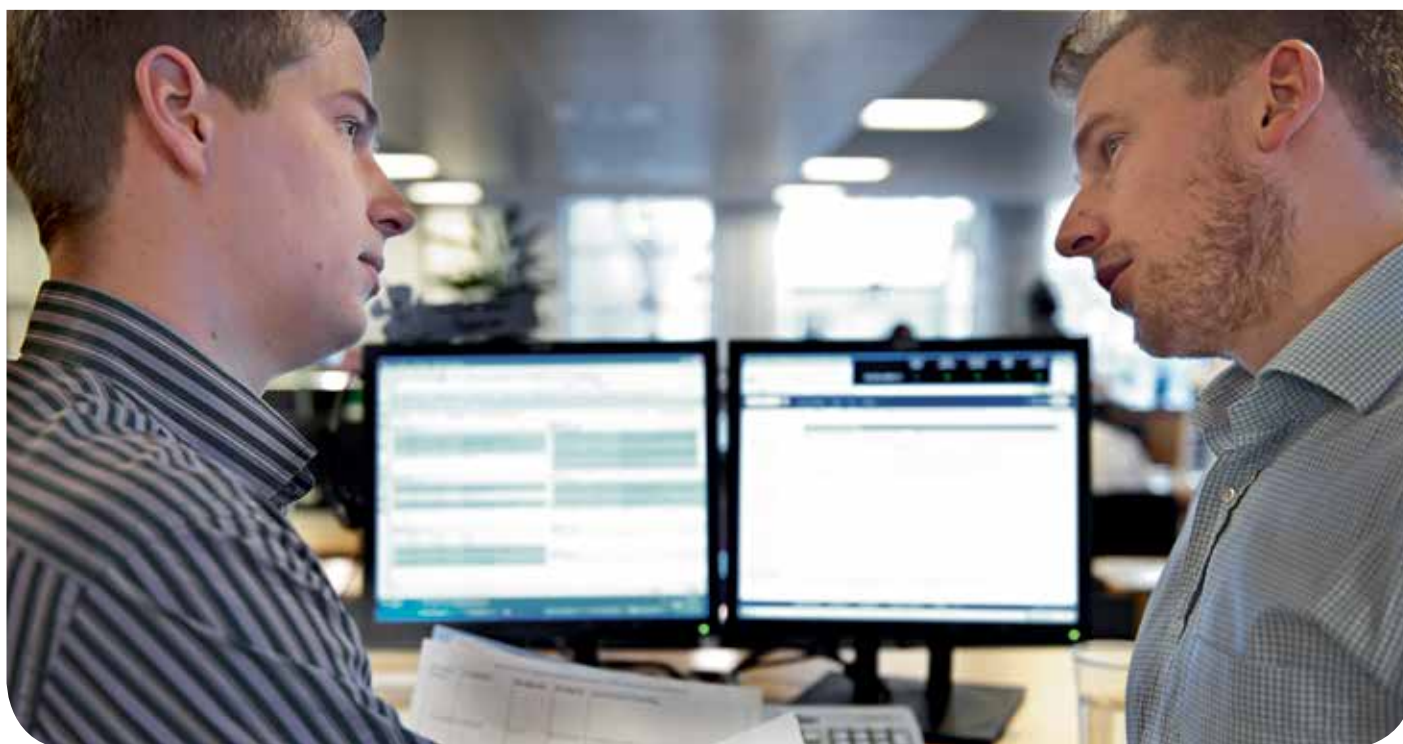
Der er derfor god mening i, at fokusere på det, I gør godt og gerne vil blive ved med at gøre godt.

Bring visionen til live

På mange arbejdspladser er der i dag formuleret visioner og værdier for arbejdspladsen. Disse får først reel mening, når I sammen får diskuteret, hvad I forstår ved dem, på hvilke måder disse er betydende for jeres måde at arbejde og samarbejde på, og hvad visionerne og værdierne får jer til at gøre og til at undlade at gøre.

I kan så bruge værktøjet til at formulere jeres vision og værdier, eller I kan anvende det til at afstemme jeres praktiske virkelighed med de visioner og værdier, I allerede har.

Tip: Dette værktøj kan eventuelt bruges sammen med værktøj 4 for at komme mere i dybden med, hvordan I kan bruge visionen som ledetråd i jeres prioriteringer.



Sådan gør I

Værktøjet her består af tre korte faser:

1. Gruppearbejde: Det vi er glade for og stolte af (20 min)

Gruppearbejdet handler om en visionær formulering af det, I arbejder med i dag. Hvad fungerer godt i det arbejde, vi udfører i dag? I skal arbejde i grupper på fire med følgende spørgsmål, og kom gerne med eksempler:

- Hvad er vi mest stolte af/tilfredse med ved måden, vi udfører arbejdet på i dag?
- Hvad er vi mest stolte af/tilfredse med ved arbejdspladsen?
- Hvad er vi specielt dygtige til på vores arbejdsplads?
- Hvad ønsker vi at være kendt for om 2 år på vores arbejdsplads?

2. Fælles: Præsentation af resultater (20 min)

Vælg en ordstyrer og referent. Én gruppe fortæller først, hvorefter de andre supplerer, hvis de har noget nyt at tilføje. Referenten skriver de centrale stolthedspunkter ned på flip-overs, der kan hænges op på væggen, så resultatet bliver synligt.

3. Formulerer visionen (10 min)

Lederen udarbejder arbejdspladsens vision, enten alene, sammen med arbejdsmiljø- og tillidsrepræsentanten eller i fællesskab med hele gruppen. Gruppen skriver visionen ned på en overhead eller på et flip-over papir, så den bliver synlig for deltagerne i resten af processen. Visionen tager udgangspunkt i, hvad I er gode til, og hvad I gerne vil være kendt for om to år.

Hvis I allerede har en vision for arbejdet kan I inddrage den ved at drøfte den i forhold til det, I er kommet frem til i gruppearbejdet

Hent yderligere materiale på www.arbejdsmiljoweb.dk/arbejdspres



VÆRKTØJ 4: PRIORITERING AF KERNEOPGAVEN

Hvis medarbejderen ikke ved, hvor lang tid han eller hun har til en opgave, og hvor vigtig den er, kan der opstå en følelse af manglende kontrol. Ved at få tydeliggjort jeres kerneopgave får I et fælles mål, og det bliver lettere for alle at prioritere, hvad der er vigtigst på en travl dag. Værktøj 4 indeholder enkle spørgsmål og øvelser til dette.

Få styr på jeres kerneydelse i fællesskab

Formålet med dette værktøj er at blive enige om, hvad de vigtigste opgaver er. Værktøjet hjælper jer til at:

- **Skabe tydelighed** om, hvad der er jeres kerneopgave
- **Prioritere** de forskellige opgaver, så I får større tydelighed om, hvad der er opgaver, der *skal* udføres, og hvad der er opgaver, der *kan* udføres, når der er tid.
- **Få talt sammen om, hvordan I forstår skal-opgaverne.** Hvornår er arbejdet udført godt nok? Og hvad er det lille ekstra?
- **Bruge tydelighed og prioritering** til at opnå en bedre balance mellem krav og ressourcer, individuelt og i fællesskab.

På den måde bliver det lettere at sikre, at I bruger tiden på det vigtigste og skabe fokus på det, I rent faktisk når, frem for det I ikke når.

Hvad er til diskussion?

Øvelsen ligger tæt op ad ledelsesopgaven med at skabe tydelighed og prioritering. Du skal derfor have tænkt igennem, hvad der er til debat, og hvad der ligger fast. Hvis det allerede ligger fast, hvad der er "skal-opgaver", og hvad der er "kan-opgaver", er det mere meningsfuldt at springe den første del af processen over. I kan så blot genopfriske kerneydelserne, "skal-" og "kan-opgaver" og så drøfte, hvordan I hver især og sammen på arbejdspladsen forstår disse, og hvad der skal til for at de er løst godt nok.

Supplement: Den enkeltes KAN/SKAL-opdeling

Formålet med værktøjet "Prioritering" er, at I på arbejdspladsen opnår enighed om, hvad der er vigtigst i arbejdet. Men selv om den fælles prioritering egentlig er formålet, er det også muligt at bruge KAN/SKAL-opdelingen som et individuelt prioriteringsværktøj. Det kan give et bedre overblik over, hvilke af dine opgaver der er vigtigst.

Lav en brainstorm for jer selv over alle de opgaver, der skal udføres, og noter bagefter, hvilke der hører under SKAL, og hvilke der hører under KAN. Du kan lave opdelingen på dags-, uge-, eller månedsbasis, eller du kan lave opdelingen i forbindelse med et bestemt projekt.



Øvelsens forløb

1. Oplæg

Hold evt. et oplæg om kan- og skal-krav for at ridse formålet med øvelsen op: At finde et fælles grundlag for prioritering af opgaverne og skabe en klarere forståelse for, at der er opgaver, I skal udføre (kerneydelsen), og opgaver, I kan udføre.

I kan finde inspiration til oplægget på hjemmesiden www.arbejdsmiljoweb.dk/arbejdspres/prioritering

2. Gruppearbejde – vores kerneydelse (30 min.)

Gruppearbejdet handler om at formulere det, der er jeres hovedopgaver. Det skal munde ud i, at gruppen formulerer en fælles sætning, som beskriver den hovedopgave, I er ansat til at udføre. Der skal arbejdes i grupper på 4-6 personer. Det er en god idé, at de, der arbejder sammen til dagligt, er i gruppe sammen.

Spørgsmålene er følgende:

- Hvad ser vi som den centrale opgave i vores arbejde i dag?
- Hvad er beskrevet – lovgivningsmæssigt/formelt – som det centrale i vores opgave?

Gruppen skal formulere en sætning, som beskriver kerneydelserne, som præsenteres for de øvrige grupper. Diskutér derefter, og bliv enige om jeres hovedopgave i fællesskab. Det kan være nødvendigt at beskrive en overordnet hovedopgave og flere delopgaver, hvis det skal være meningsfuldt for alle. Skriv hovedopgaverne op på flip-over papir, så de bliver synlige for deltagerne i resten af processen.

3. Gruppearbejde – kan og skal-opgaver (20 min.)

Der skal igen arbejdes i grupper af 4-6 personer. Der kan være mening i at danne nye grupper, men her bliver det vigtigt, at deltagerne har ensartede opgaver.

- Bed grupperne om at lave en liste over alle de opgaver, de udfører i løbet af en typisk arbejdsuge – både de helt konkrete daglige opgaver og de mere overordnede.
- Når listen er lavet, beder I grupperne om at dele opgaverne op i KAN-opgaver og SKAL-opgaver og notere dem. Husk at holde kerneydelsen for øje. Listen kan efterfølgende skrives rent og hænges op på arbejdspladsen.

Erfaringen viser, at selve opdelingen i kan/skal ofte giver anledning til meget diskussion, og at der i den diskussion gemmer sig nogle vigtige erfaringer, når deltagerne opdager hvor de er enige og uenige. Prioriter derfor at bruge mest tid på dette punkt.

4. Plenum

- Som en fortsættelse af processen kan I på mødet eller senere evt. arbejde videre med at blive enige om, hvilke KAN-opgaver I først lader ligge, når I har travlt.
- I kan også gå dybere i forståelsen af SKAL-opgaverne: Hvordan lever I op til dem, og hvad er standarden i afdelingen eller teamet?

Hent yderligere materiale på <http://www.arbejdsmiljoweb.dk/prioritering>

Når arbejdspress bliver til stress

Selv med en løbende forebyggelse kan det ske, at arbejdspresset bliver for stort. Så reagerer vi med en stresstilstand. På disse sidste sider kan du læse om, hvad stress er, og hvordan du får øje på den hos dine medarbejdere. Du får et redskab til at skelne mellem travlhed og stress og et værktøj til en samtale med medarbejderen, som kan være ramt af stress.

At have travlt er ikke det samme som at være stresset. I daglig tale bruges ordet stress som fællesnævner for det hele. Det kan være en god hjælp, hvis du som leder kan skelne mellem forskellige former for travlhed og alvorlig stress. For de forskellige tilstande stiller forskellige krav til dig som leder.

Tilstand

At være under rolige forhold

I denne tilstand oplever vi, at der er overensstemmelse mellem krav og ressourcer og mellem at kunne være effektiv og i stand til at præstere optimalt og til tiden. Det er i disse perioder, vi har overskud til at udvikle os og lære nye ting, samtidig med at vi løser de daglige opgaver.

At have travlt

Vi skynder os, men vi når vores ting inden for normal arbejdstid. Vi kan som regel gå hjem til tiden, men har ikke haft tid til forebyggende og udviklende aktiviteter i løbet af dagen – som vi ville have haft under rolige forhold.

At være belastet

Vi løber stærkere end normalt og tager ekstra timer i brug. Vi er stadig produktive og effektive, selvom der begynder at indtræde symptomer som hovedpine og svimmelhed – men det er forbigående, og vi tror stadig på at tingene 'nok skal gå'.

At være stresset

Her har vi over tid været så belastede, at der begynder at indtræde mange, vedvarende fysiske symptomer, og vi begynder at miste troen på, at tingene bliver bedre. Produktiviteten falder. Vi kan ikke overskue tingene og oplever måske at være mere syge end normalt, mere kortlunte og så videre.

At være udbændt

Udbændte er vi, når vi over tid har forsøgt at tilpasse os en situation, men det ikke er lykkedes. Kroppens forsvar er nedbrudt, og vi kan ikke længere håndtere situationen. Til sidst sker der en følelsesmæssig tilbagetrækning og egentlig kropslig udmattelse, hvor energi og engagement gradvist bliver mindre og mindre. Den udbændte person må sygemeldes.

Hvad er din ledelsesopgave?

Forebyggende ledelse

- Dyrke buffere
- Team spirit
- Humor
- Uhøjtidelighed
- Klar kommunikation

Delegerende ledelse

- Uddelegere
- Opmærksomhed
- Anerkendelse

Støttende ledelse

- Prioritere
- Vælge til og fra
- Rådgive
- Rumme
- Tilbyde hjælp
- Planlægge
- Fokus på opgave
- Brug AMO og HR-afdelingen

Instruerende ledelse

- Understøtte
- Fravælge for medarbejderen
- Klare rammer
- Klare grænser
- Påbud
- Brug AMO og HR

Opsamlende ledelse

- Accept
- Holde kontakten
- Ikke væk for længe
- Tilbage på deltid
- Brug AMO og HR

Hvad er stress?

Stress er en tilstand, der opleves, når kravene til en person er større end de personlige og sociale ressourcer, personen er i stand til at mobilisere. Stresstilstanden kan være konstruktiv for en kort periode, fordi den sætter os i stand til at yde en større indsats under krævende omstændigheder. Men over en længere periode kan stress føre til både fysisk og psykisk nedslidning og helbredsforringelse.

Akut stress udløser en kædereaktion af fysiologiske reaktioner. I stressituationer modtager hjernen et signal om, at der er fare på færde. Det udløser hormonet adrenalin, som bl.a. virker ved at sætte os i stand til at reagere hurtigt. Adrenalin-påvirkningen opleves generelt som øget opmærksomhed, men også som hjertebanken og spænding i musklerne. Den kan hos nogle ledsages af en svedreaktion.

Ophører stressbelastningen ikke, taler man om *kronisk stress*. Her frigives andre hormoner, bl.a. cortisol. En cortisol-påvirkning kan være hensigtsmæssig i korte perioder, men ved længere tids

forhøjet cortisolniveau belastes kroppen og psyken voldsomt. Disse fysiologiske reaktioner er årsag til, at stress øger risikoen for hjerte-kar-sygdomme.

Kom hele vejen rundt om stressen

Når en medarbejder får stress, er det vigtigt, at du kommer hele vejen rundt i din håndtering. Du skal selvfølgelig tage hånd om den stressramte medarbejder – men du skal også huske på de øvrige medarbejdere og på dig selv. Det er en god idé, at du tager en snak med de øvrige medarbejdere på et møde, hvor I snakker om, hvordan de oplever situationen, og om den eventuelt skal have konsekvenser for jeres interne opgavefordeling.

Du skal også have modet til at kigge dig selv i øjnene: Var der noget, du selv kunne have gjort anderledes? Fangede du nogle signaler, du ikke reagerede på? Og er der noget, du er nødt til at sige fra over for nu i forhold din egen ledelse? Det kan du evt. finde hjælp til i BAR SoSu's værktøj 'Sig nej med god samvittighed' på www.etsundtarbejdsliv.dk

Få øje på stress – hos dig selv eller dine medarbejdere

Når du er på udkig efter stresssymptomer, skal du kigge efter *forskelle*: Små eller store ændrin-

ger i den måde, din medarbejder opfører sig på. Følgende er typiske tegn på stress:

Adfærdsmæssige

- Nedsat evne til at præstere
- Indelukthed
- Ubeslutsomhed
- Konflikter med andre
- Manglende engagement
- Øget brug af stimulanser

Tankemæssige

- Dårlig koncentrations- evne
- Nedsat korttids- hukommelse
- Forvirring
- Overdreven opmærk- somhed på detaljer
- Indlæringsvanskelig- heder

Fysiske

- Hovedpine
- Tørhed i hals og mund
- Spændinger
- Hjertebanken
- Svimmelhed
- Fordøjelsesbesvær
- Søvnbesvær

Følelsesmæssige

- Humørsvingninger
- Irritation
- Utålmodighed
- Aggression
- Rastløshed
- Skyld, angst
- Nedstemthed/ depression

Efter Pernille Hippe Brun m.fl. 'Styrkebaseret ledelse', 2010.



VÆRKTØJ 5: EN SAMTALE OM STRESS

Når du opdager symptomer på stress hos en medarbejder, er det vigtigt, du reagerer. Dette værktøj giver dig redskaber til, hvordan du gennemfører en samtale med medarbejderen om stress.

Forberedelse:

- Find de konkrete eksempler, du selv har konstateret. Lad være med at bringe andres historier om medarbejderen ind i samtalen. Det vil kun såre medarbejderen og gøre vedkommende usikker på kollegerne.
- Skriv ned på et papir, hvilke tre pointer du vil aflevere i samtalen. Det kunne bl.a. være: Hvad er det vigtigste, der skal ændres? Hvordan kan det ske? Hvad tilbyder du af hjælp?
- Du skal ikke fokusere for meget på at gøre alle de rigtige ting i samtalen, så bliver der for meget fokus på teknik – men du skal prøve at lave en samtale, hvor både du og medarbejderen lærer noget.
- Husk at holde fast i, at samtalen er kommet i stand, fordi du bekymrer dig for medarbejderen, og gentag det gerne flere gange i samtalen.

Ting du skal undgå i stresssamtalen

1. At komme med mange løsninger, fordi medarbejderen er forvirret. Stil spørgsmål, så du får medarbejderen selv på banen med løsninger.
2. Undgå at have "uld i mund".
3. Undgå at komme med facitlisten.
5. Undgå at blive utålmodig. Spørg roligt og acceptér pauserne, for det er tit i pausen, medarbejderen begynder at tænke anderledes.
6. Undgå at lyde nedladende, f.eks. ved at ignorere at medarbejderen kan have vanskeligheder med at acceptere løsninger.
7. Undgå at afslutte samtalen uden at have lavet konkrete aftaler om ændringer og om opfølgning.

Du kan eventuelt fortælle medarbejderen, hvad du øver dig i at lade være med i samtalen, så I også har et fælles projekt omkring dig.



Afholdelse af samtalen:

- **Start** med at fortælle, at du er bekymret, og at mødet ikke skal opleves som en kritik af det arbejde, der bliver udført, men blot bundet i en bekymring over, at arbejdet tilsyneladende stresser medarbejderen.
- **Spørg** til medarbejderens forberedelse, og giv ros.
- **Fortæl** via konkrete eksempler, hvad du har set medarbejderen gøre i stressende situationer.
- **Drøft**, hvad der kan gøres ved det – nævn f.eks. situationer, hvor medarbejderen klarer stresssituationer godt, så medarbejderen tvinges til at se de gode ting, han/hun gør. Husk at inddrage de ressourcer og kvaliteter, medarbejderen har, og spørg til, hvordan medarbejderen kan bruge disse styrker i den nuværende situation. Husk, at ændringer skal være meget konkrete og gerne skal have både en handle-mæssig og en tanke-mæssig ændring i sig.
- **Vis**, at du lytter – undgå at fremtræde som om du sidder med "en skjult dagsorden" eller endnu værre, som om du sidder med en facitliste.

- **Slut** samtalen af med at få medarbejderen til at opsummere, hvad I har besluttet – det er jo medarbejderens samtale. Lav ALTID aftale om opfølgning, inden samtale slutter og få en klar aftale om, hvad medarbejderen kan starte med at gøre, og hvad du som leder kan gøre for at støtte op om det.

Aflastning:

Når du prøver at aflaste en medarbejder, skal du tilstræbe, at den pågældende vil opleve en mulighed for kontrol over arbejdsopgaverne. Ellers vil det ikke opleves som en reel aflastning.

- Spørg til, om der er opgaver, medarbejderen ønsker at aflastes fra. Hav eventuelt selv en liste med forslag klar, hvis du er i tvivl om, at medarbejderne selv har overblikket.
- Spørg til, hvordan du kan hjælpe medarbejderen, og hvordan de andre medarbejdere kan hjælpe.
- Spørg til, om der er noget, I umiddelbart kan gøre her og nu.





HVIS DU VIL VIDE MERE

Om arbejdspress, stress og trivsel

Hjemmesider:

BFA om stress:
www.arbejdsmiljoweb.dk/Trivsel/Stress

Videncenter for Arbejdsmiljø om stress og trivsel:
www.frastrusstiltrivsel.dk

Lederweb om stress og ledelse:
www.lederweb.dk/Dig-Selv/Stress-og-ledelse/

BAR Kontor om stress:
www.bar-kontor.dk/vaerktoejer/styr-paa-stress

Værktøjer:

BFA's stressværktøjer:
www.etsundtarbejdsliv.dk/stress

BFA's stressværktøjer:
www.stressfrihverdag.dk

Industriens BAR om stresshåndtering:
www.i-bar.dk/

BAR Service's stresstest:
www.bar-service.dk

Artikler og bøger:

L.P. Andersen:
Arbejdsrelateret stress – fra symptomer til et komplekst samspil
Tidsskrift for Arbejdsliv #2, 2007

Andersen, M.F. m.fl.:
Lederen som stresscoach
Børsens Forlag, 2007.

Pernille Hippe Brun m.fl.:
Styrkebaseret ledelse – konkrete redskaber til sunde og effektive organisationer
Dansk Psykologisk Forlag, 2010

Anders Buch m.fl.:
Videnarbejde og stress – mellem begejstring og belastning
Juridisk og Økonomisk Forlag, 2009

J. M. Christiansen m.fl.:
Psykisk arbejdsmiljø i praksis. Metoder og værktøjer
Finansministeriets Forlag, 2005

Thomas Dalsgård m.fl.:
Stress - et vilkår i det moderne arbejdsliv?
Jurist- og økonomforbundets forlag, 2006

Hans Hvenegaard m.fl.:
Stop stress – skab trivsel i fællesskab
Det Personalepolitiske Forum, 2008.
www.lederweb.dk/stresshaendbogen.dk

Tage Søndergaard Kristensen:
Fakta og myter om stress
Videncenter for Arbejdsmiljø, 2007,
www.personaleweb.dk/04Z4528076

Richard Lazarus:
Stress og følelser - en ny syntese
Akademisk Forlag, 2006

Majken Matzau:
Stresscoaching
L&R Business, 2009

Bo Netterstrøm:
Stresshåndtering
Hans Reitzels Forlag, København 2007.

Nadja U. Prætorius:
Stress – det moderne traume
Dansk Psykologisk Forlag, 2007

Lis Lyngbjerg Steffensen:
Ledelse uden stress – ledelsesredskaber til stresshåndtering
Børsens forlag, 2002

Om proceskonsultation og samtalemethode

Andreas Granhoff Juel
Den professionelle proceskonsulent
Hans Reitzel, København 2009

Anne-Suzette Humle
En samtale to vindere
Gyldendals Forlag, 2010

Karina Solsø m.fl.:
Resultatorienterede medarbejderundersøgelser
Lindhardt og Ringhof, 2010

Før arbejdspresset bliver for stort

For stort arbejdspres er et resultat af en ubalance mellem mængden af de opgaver, vi skal udføre, og de ressourcer, vi har til rådighed til at løse dem. Arbejdspresset kan også stamme fra måden, vi får tilrettelagt vores arbejde på.

Når balancen ikke er optimal, føles det som uhenigtsmæssigt arbejdspres for den enkelte. Men det er ikke den enkelte, der bærer løsningen.

Dette hæfte henvender sig til dig, som er leder med personaleansvar. Det giver en række redskaber til at forebygge for stort arbejdspres blandt dine medarbejdere. Et arbejdspres, der senere kan udvikle sig til stress.

Hæftet giver dig hjælp til:

- En proaktiv kortlægning af det fælles arbejds-pres
- At skabe fælles prioritering af opgaverne
- At skabe fælles mening i arbejdet
- At forebygge for stort arbejdspres som leder
- At opdage og håndtere stress hos den enkelte medarbejder

Hæftet indgår i serie med hæfterne 'Hvis konflikten trapper op' og 'Når samtalen er nødvendig'. Sammen med hæfterne 'Social Kapital' og 'Anerkendende toner' retter de fokus mod, hvad du som leder kan gøre for at skabe trivsel for dig og dine medarbejdere.

Du kan downloade hæfterne her:

www.arbejdsmiljoweb.dk/leder

I BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration samarbejder arbejdsgivere og arbejdstagere om aktiviteter til at skabe et bedre fysisk og psykisk arbejdsmiljø.

BrancheFællesskabet bistår arbejdspladserne med at skabe et godt arbejdsmiljø ved at udarbejde informations- og vejledningsmateriale samt afholde konferencer og træf mv.

I BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration deltager repræsentanter udpeget af arbejdsmarkedets hovedorganisationer.

Læs mere om BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration på www.arbejdsmiljoweb.dk.